



El modelo de trabajo en equipo

Iñaki Rodríguez Cueto

Ayuntamiento de Barakaldo

Resumen

El modelo de trabajo en equipo constituye una herramienta básica en cualquier organización que quiera conseguir los objetivos propuestos y, además, lo quiera conseguir dentro de parámetros de eficacia y calidad.

En el entorno de la Comunidad Terapéutica cobra mayor importancia el dominio de saber trabajar en equipo debido a la necesidad de conjugar aspectos psico-terapéuticos, educativos, médicos e, incluso, administrativos a la hora de planificar el tratamiento a nivel grupal e individual.

El artículo se desarrolla diferenciando el trabajo de grupo, al trabajo en equipo, desde el punto de vista de un proceso de aprendizaje. ¿Es posible aprender a trabajar en equipo? ¿Es posible aprender a mejorar el trabajo en equipo? Responder a esas preguntas nos sitúa justo en aquello que procuramos incidir en la población con la se trabaja y esto es aprender para cambiar.

La cuestión no es “¿qué tengo que hacer para trabajar en equipo?”, sino: “¿cómo puedo hacer de otra manera para favorecer el trabajo en equipo?”

Merece especial atención los diferentes roles que se adoptan en los equipos y los que serían fundamentales para un buen funcionamiento del equipo. Se indican las variables que tienen que ver con el dominio de la interacción en el sentido de analizar cómo manejamos la emocionalidad, la corporalidad y el lenguaje (traducido en conversaciones) en la comunicación con los compañeros/as de trabajo.

Estas variables plantean la posibilidad de pararse a reflexionar sobre la competencia profesional. Intentan generar una mirada diferente sobre aquellas situaciones, sensaciones, malestares o satisfacciones que se suceden a diario en el contacto que se establece en el trabajo en equipo.

Palabras Clave

Equipo, competencias, roles, conversaciones, aprendizaje.

— Correspondencia a: _____
Tel. 630-181553
Dirección e-mail: rodricu@euskalnet.net



Summary

The model of teamwork is one of the basic tools in any organization that wants to reach one's goals of efficacy and quality.

In a therapeutic Community it is very important to be able to work in a team. That is because it is very necessary to deal psychotherapy, education, medical and even administrative aspects to succeed in groups and individual treatments.

The article develops making a difference between groupworks and teamworks having in mind the training process. Is it possible to learn to work in a team? Is it possible to learn to improve the teamwork? To answer these questions we should be able to learn how to change.

The fact is not what can I do to work in a team but in which way can I help to make the teamwork easier.

It is very important the different roles that take place in the team and those that are fundamental to the good running of it. It's very important to take attention in the different roles that the teams take in order to analyze how we manage emotions, body movements and conversations in the communication with the work colleagues.

These aspects make us to think about our professionalism. They try to generate a different point of view about situations, sensations, bad feelings or satisfactions that take place in the daily life in our teamworks.

Key Words

Team, competence, role, conversations, training/learning.

No ves el mundo tal como es, sino tal como eres
(Talmud)

I. INTRODUCCIÓN

Una de las características que definen la intervención en comunidad terapéutica viene explicada por el trabajo en equipo. Qué mejor manera de hacer frente a los conflictos asociados a la vida cotidiana en el grupo de pacientes que realizando una mirada profesional en y desde el equipo.

Históricamente las comunidades terapéuticas han hecho gala de esta forma de trabajo. En la mayoría de las ocasiones el equipo ha funcionado de manera pluridisciplinar, en el sentido en que varios profesionales interactúan y se coordinan para llevar a cabo, desde su saber, las intervenciones necesarias en cada caso.

En el desarrollo histórico de las comunidades terapéuticas en España, merece especial mención el esfuerzo que se llevó a cabo en la década de los ochenta, en pleno auge del consumo de la heroína y de la aparición del SIDA,



de la Asociación de Profesionales de Comunidades Terapéuticas para toxicómanos.

Esta Asociación consideró la necesidad de profesionalizar recursos, equipamientos y personas que trabajaban en las mismas. Para ello requirió un estudio y posterior análisis de la situación de las propias comunidades y la fijación de unos estándares obligados a toda comunidad para ser homologada como profesional. Ni que decir tiene que uno de los aspectos a valorar era precisamente la existencia de un equipo. Así en el capítulo II del Reglamento de Régimen Interno se especifica (Comas, 1994)¹:

"La condición de comunidad terapéutica profesional se adquiere, además, por la existencia de un equipo multidisciplinar..."

Más adelante, en el propio "Manual de Normas de Homologación" se señalan las características que debe definir el equipo. Así hace referencia a la "suficiencia", en cuanto al número de profesionales que conforma el equipo; la "estructura", la "capacidad técnica", la "relación laboral" y las "implicaciones extra-profesionales".

Como se puede observar se hacía hincapié en la necesidad de tener un equipo de profesionales y, no tanto, en los elementos que hacen que un equipo trabaje de forma eficaz, haciendo frente a los conflictos cotidianos que surgen en el seno del mismo.

Posteriormente, en la Universidad de Deusto, en 1995, se realizó un seminario de expertos para reflexionar sobre la situación de aquel entonces de la comunidad terapéutica (en adelante CT). En este encuentro se concluyó que (Varios, 1995)²:

¹ Comas, D. (1994). Criterios y normas para la homologación de comunidades terapéuticas profesionales para toxicómanos. APCTT

² Varios (1995). Reflexiones sobre la situación actual de

"En el nivel de reflexión interna, algunos elementos de dentro de la Comunidad Terapéutica los consideramos como parte esencial del modelo, mientras que otros van a cambiar, han cambiado o están cambiando. Esos elementos a los que no se podría renunciar, serían los que definen una CT para toxicómanos."

Dentro de los elementos constitutivos y diferenciales en la definición de la CT ponemos el acento en los tres siguientes:

- *El carácter residencial*
- *La presencia del "grupo"*
- *La posibilidad de conjugar propuestas de carácter educativo y psicoterapéutico"*

Nos interesa remarcar el tercer aspecto que es donde se va a enlazar la necesidad y la justificación de trabajar en equipo.

En efecto, la tercera de las características propone una complementariedad de las acciones de carácter educativo con las de carácter terapéutico (Varios, 1995)³. "Esto requiere que el equipo de profesionales de las comunidades terapéuticas parta de un proyecto común de intervención con el paciente y tanto los educadores como los psicoterapeutas, a través de su específica metodología de intervención, de diferentes estrategias, se encaminen hacia unos objetivos consensuados, enmarcados dentro del trabajo interdisciplinar".

"Los profesionales de las comunidades terapéuticas integran aspectos psicoterapéuticos, médicos y educativos. Hay una comunicación continua y abierta entre educadores, psicólogos y equipo médico. La intervención de unos y otros se presenta sincronizada. Los educadores tienen su ámbito de trabajo y los psicoterapeutas el suyo. En esta integración, los roles de poder se

las comunidades terapéuticas (documento sin publicar). APCTT-Universidad de Deusto

³ Op. Cit.



manifiestan intercambiados. Las riendas de la intervención se toman de forma alterada. En otros dispositivos, ni la cohesión del equipo ni la densidad e intensidad del tratamiento alcanzan los niveles de la CT".

Como podemos apreciar la comunidad terapéutica menciona el trabajo en equipo como clave de sus intervenciones. Sin embargo, trabajar en equipo supone, en la mayor parte de las ocasiones, un esfuerzo añadido a las propias intervenciones terapéuticas y educativas de los profesionales que trabajan en la comunidad.

Trataremos en este artículo de reflexionar sobre algunas claves que pueden clarificar y favorecer el trabajo interno de equipo y, consecuentemente, mejorar las intervenciones terapéuticas.

Comenzaremos por algo, a simple vista, básico: "la gestión de cualquier actividad de una organización se debe realizar siguiendo el ciclo de "Planificar", "Desarrollar", "Comprobar" y "Ajustar".

Aunque en la mayoría de las ocasiones no se sigue un procedimiento formalizado, podemos afirmar que en todas las tareas que emprendemos tenemos en cuenta dicho proceso de manera intuitiva.

No cabe duda que uno de los retos que nos encontramos a diario en nuestro trabajo suele ser la búsqueda de fórmulas que nos permita llegar a acuerdos con nuestros compañeros/as para ser más eficaces en las intervenciones que realizamos.

Todo ello nos lleva a la conclusión de la necesidad de "trabajar en equipo". Sin embargo, esto no siempre es posible. A veces la estructura del sistema organizativo lo dificulta, otras la propia inercia del trabajo cotidiano y, en ocasiones, la evitación del conflicto con otras personas del entorno laboral.

Puede ocurrir que, en ocasiones, tengamos un grupo profesional de referencia, pero, esto no presupone que se trabaje en equipo.

2. DIFERENCIA ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

- **El grupo de trabajo** es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, **realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos**, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.
- **El equipo de trabajo responde en su conjunto** del trabajo realizado mientras que **en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente**.
- **En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar** y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). **En el equipo de trabajo, sus miembros pueden o no tener una formación similar, pero cada miembro domina una faceta determinada** y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).
- **En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar**, mientras que **en el equipo** es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos **estándares comunes** de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc).

- **En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión**, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.
- **El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen**: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de

sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Una clasificación sencilla puede aclarar, aún más si cabe, las diferencias anteriores. El siguiente gráfico muestra los pasos a dar para llegar a formar un equipo altamente eficaz.

TIPOLOGÍAS



Conjunto de personas

Coincidencia física de un grupo de individualidades, en un contexto determinado, donde la relación interpersonal no es apenas apreciada.

Grupo

Conjunto de personas que interactúan y realizan intercambios de conocimientos y experiencias propias, considerándose a sí mismas, como miembros de una colectividad.

Equipo

Personas que comparten un mismo proyecto y se encuentran comprometidas con una misión común que les dirige al éxito.

Equipo de alto rendimiento

Personas que comparten una misma visión y unos mismos valores. Se han comprometido en una mejora permanente y, para ello, se muestran dispuestas a reorganizar sus tareas en función de las necesidades del equipo. Se



valora la interdisciplinaridad que hace posible la adaptación al cambio.

GRUPO

CONJUNTO DE PERSONAS QUE TRABAJAN JUNTAS PERO, EN PRINCIPIO, NO TIENEN POR QUÉ COMPARTIR UNA META NI OBJETIVOS COMUNES

- **GRUPO DE TRABAJO:**

- Se organiza en torno a un líder o jefe.

- Su eficacia depende de las competencias personales del líder o jefe.

- **ES ÚTIL CUANDO:**

- La tarea es simple.

- Cultura de la organización cerrada y burocrática.

EQUIPO

CONJUNTO DE PERSONAS CON HABILIDADES Y EXPERIENCIAS COMPLEMENTARIAS, COMPROMETIDAS CON UNA META Y OBJETIVOS COMUNES DE LOS CUALES SE CONSIDERAN CONJUNTAMENTE RESPONSABLES.

- **EQUIPO DE TRABAJO:**

- Se organiza alrededor de un liderazgo compartido.

- Su eficacia depende del desarrollo de los miembros y de la sinergia del equipo.

- **ES ÚTIL CUANDO:**

- La tarea es compleja.

- Cultura de la organización abierta al aprendizaje e innovadora.

De esta manera hay que señalar que cualquier grupo de personas que trabaje junto no constituye un equipo.

Ésta es, por lo tanto, una diferencia fundamental con el trabajo en equipo, ya que éste exige responsabilidades individuales y mutuas.

TODOS LOS EQUIPOS SON GRUPOS, PERO NO TODOS LOS GRUPOS SON EQUIPOS

3. ALGO MÁS SOBRE EL APRENDIZAJE DE LAS COMPETENCIAS QUE FACILITAN EL TRABAJO EN EQUIPO

Ya hemos visto la importancia de contar con una serie de capacidades que faciliten no sólo la intervención psico-educativa, sino, también, la posibilidad de trabajar en equipo.

Habitualmente nuestras metas terapéuticas en la labor cotidiana con los pacientes, se si-

túan en el ámbito del aprendizaje y del cambio. Pues bien, esto mismo nos lo podemos aplicar al equipo: APRENDER PARA CAMBIAR.

En este sentido, abordamos la cuestión de las competencias, elemento básico para trabajar en equipo. En primer lugar, una vez definida la necesidad de trabajar en equipo, deberemos decidir nuestra voluntad de hacerlo.

Veamos, pues, la cuestión de las competencias. Algunas definiciones:

- Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

- Conjunto de patrones de conducta que la persona lleva a cabo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.

- Son el conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada.

EN RESUMEN

APTITUD
(conocimiento,
habilidad,
destreza)

+

ACTITUD
(actitudes y
valores)

COMPETENCIA
= PROFESIONAL

Habitualmente, hemos clasificado las competencias de la manera siguiente:

• Saber

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como “conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas”. Entre otras disciplinas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como “aprender a aprender” o “aprender

a pensar”, se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que poseemos, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.

• Saber Hacer

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás, por ejemplo, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones), etc.



Lo habitual es que estas habilidades, que se pueden aprender, interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

- **Saber Estar**

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Este saber también es susceptible de cambio. Aprender para cambiar.

- **Querer hacer**

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación para ser competente, identificación con la tarea, etc) y/o externo (buen salario, días libres, beneficios sociales, etc) a la persona, que determina que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- **Poder Hacer**

Conjunto de factores relacionados con:

- Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales se contemplan como potencialidades de la persona, como variables que

pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado o sobre su potencial de aprendizaje.

- Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario, etc. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

4. EL MODELO DE TRABAJO EN EQUIPO

Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre las personas.

Se trata de un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad, de apoyo mutuo, de respeto por las personas; y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y no pocas veces ineficientes de la organización vertical y tradicional.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

- **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todas estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.



- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa. En toda comunicación se tiene que tener en cuenta, al menos dos factores:

- ¿Cómo empleamos el feed-back? Hay que tener en cuenta tanto las necesidades del que recibe el feed-back como de quien lo da.

- La responsabilidad en el éxito de la comunicación recae en que el emisor oriente adecuadamente su mensaje.

- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

- **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ

- **Objetivo común.** Es el punto de referencia que consigue anar los esfuerzos individuales, por lo que los miembros de un equipo eficaz comparten un objetivo común. Saben cuál es el trabajo que el equipo debe realizar y la razón de su importancia. Esta visión de lo que el equipo quiere alcanzar, consigue que

todos sus miembros conozcan hacia dónde se mueve el equipo y de qué manera su esfuerzo individual contribuirá a alcanzarlo.

- **Potenciación (sinergia).** Existe una sensación de fuerza colectiva que produce confianza en la capacidad del equipo para hacer frente a los obstáculos y materializar la visión que tienen. El equipo posee un sentimiento de respeto mutuo lo que hace compartir responsabilidades y tomar iniciativas con las que afrontar los retos que se presentan. Todo esto hace que se fomenten las oportunidades de desarrollo de los miembros y el aprendizaje de nuevas habilidades.

- **Relación y comunicación abierta.** Es el medio básico para que un equipo funcione. La existencia de un ambiente de relación y comunicación abierta hace que los miembros se sientan libres a la hora de expresar opiniones, pensamientos y sentimientos. Por lo tanto, la capacidad de escuchar se considera tan importante como la de hablar.

- **Flexibilidad.** Los miembros del equipo deben realizar funciones y tareas diferentes según las necesidades que surjan, por lo que deben ser flexibles. La adaptabilidad debe darse también en lo referente a otros aspectos de mantenimiento del equipo como liderazgo, motivación y, no sólo, en aspectos técnicos. La responsabilidad del desarrollo del equipo y de liderazgo se comparte.

- **Óptimo rendimiento.** Para ser un equipo eficaz sus resultados lo tienen que demostrar, por lo que tienen que ser significativos. Para ello el equipo debe desarrollar métodos eficaces para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, que generarán resultados óptimos y fomentarán la creatividad y la participación.



- **Reconocimiento y aprecio.** Los miembros del equipo deben reconocer los éxitos alcanzados individualmente y a nivel colectivo. Igualmente, los resultados del equipo de trabajo son reconocidos por el resto de la organización y esto hace que se genere una sensación de satisfacción personal en relación al trabajo que se está realizando dentro del equipo.

- **Motivación.** Los miembros se muestran ilusionados con el trabajo en equipo y se sienten orgullosos de pertenecer a él. Los componentes se muestran contentos con el funcionamiento de los miembros y esto hace que el espíritu del equipo sea alto.

DIFERENCIA ENTRE UN EQUIPO EFICAZ Y UNO NO EFICAZ

GRADO DE COHESIÓN QUE EL EQUIPO HA CONSEGUIDO

En los grupos poco cohesionados cada uno se ocupa de su tarea individual y cuando termina se desentiende del grupo. Predomina el sentimiento de competencia sobre el de cooperación. Cada uno/a está preocupado/a de sí mismo, de hacer méritos, de que se le reconozcan las ideas y de superar a los demás. Todo ello lleva a unos resultados negativos para el equipo:

- Surgen acciones dentro del equipo contradictorias.
- Dichas acciones no consiguen llevar de una forma lógica hacia los objetivos.
- El sentimiento de los miembros del equipo hacia el mismo es de resentimiento o resignación.
- Se da una pasividad hacia los objetivos propuestos para el conjunto.

- Deseo de abandonar el equipo por otro más favorable.

DIFICULTADES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Pero este modelo no es fácil de aplicar. La dificultad inicial para su puesta en práctica reside en la pretensión de que este modelo surja "naturalmente" en la vida de las organizaciones y que para ello sólo haga falta la voluntad de un directivo que diciendo el "hágase" logre que todos los componentes de la organización adopten inmediatamente esta forma de trabajo.

Y nada más lejos de la realidad. "El trabajar en equipo" no es fruto de un momento. Es, en todo caso, el resultado de un largo proceso de aprendizaje, la consecuencia de un trabajo duro, nunca acabado, siempre frágil, con avances y retrocesos, que requiere solidez en el manejo de determinados valores, conocimientos sobre el funcionamiento de los grupos humanos y entrenamiento en el desarrollo de habilidades de cooperación.

Mencionaremos, a continuación, dos de las dificultades habituales en la vida de los equipos ⁴:

• Crítica constructiva

Quien más y quien menos se ha visto alguna vez en la tesitura de recibir alguna crítica o de tener que hacerla. Es en estos casos en los que conviene recordar una serie de reglas a fin de ver en ella una fuente de mejora personal (de aprendizaje), así como una vía para expresar la insatisfacción sin provocar una confrontación que pudiera dividir al grupo.

- Reconocer la necesidad de dar crítica constructiva. Es la única manera de saber lo

⁴ Euskalit (2004). Equipos de mejora y herramientas. Euskalit



que necesita ser mejorado y debe formar parte de la cultura de la organización.

- Poder dar tanto crítica constructiva positiva como negativa. Mucha gente da por sentado que sólo hay que criticar cuando hay problemas. Es más probable que las personas presten mayor atención a los problemas, si han recibido también sus elogios.

- Entender el contexto. Antes de criticar hay que revisar las acciones y decisiones que llevaron a ese momento.

- Saber cuando hay que dar crítica constructiva.

- Saber cómo dar crítica constructiva.

- Saber cómo recibir crítica constructiva.

• Rivalidad entre miembros del equipo

Los desacuerdos entre estos miembros pueden perturbar a todo el equipo. Puede dar lugar a "menosprecios". Ocurra por la razón que sea todos los miembros merecen un respeto y atención. Puede ser útil actividades encaminadas a trabajar la escucha activa. La mejor forma de tratar esta situación es prevenirla. Si es posible conformar equipos de manera que no coincidan los adversarios. Si esto no es posible se debe hablar para ponerse de acuerdo sobre los comportamientos.

ELEMENTOS QUE FACILITAN EL TRABAJO EN EQUIPO

- **Cómo generar confianza.** Podríamos definirla como la disponibilidad a depender de otros en situaciones de vulnerabilidad.

- Qué características me ofrecen confianza?

- Competencia.

- Consistencia. Conducta predecible a lo largo de las situaciones.

- Comunicación. Accesibilidad y disposición a compartir información relevante y dar explicaciones por las decisiones.

- Tener en cuenta a la otra persona. Tener en cuenta los intereses de los demás.

- Cumplir con lo que se promete.

- Integridad. Honestidad y ser crítico ante palabras y hechos.

• Diferentes actitudes de abordar los conflictos⁵

- Competición (gano/pierdes). Nos encontramos en la situación en la que conseguir lo que yo quiero hacer; hacer valer mis objetivos es lo más importante. No importa que para ello tenga que pasar por encima de quien sea. La relación no importa.

- Acomodación (pierdo/ganas). Con tal de no confrontar a la otra parte, de no entrar en conflicto, yo no hago valer o ni planeo mis objetivos.

- Evasión (pierdo/pierdes). Ni los objetivos ni la relación salen bien parados, no se consigue ninguno de los dos. No enfrentamos los conflictos por miedo o pensar que se resolverán por sí solos.

- Cooperación (gano/ganas). Los objetivos y la relación son muy importantes. El fin y los medios tienen que ser coherentes. Es el modelo hacia el que vamos a intentar encaminar el proceso educativo. Se trata de que todos ganen.

- Compromiso-negociación. Llegar a la cooperación es difícil, por ello se plantea otro modelo en el que se trata de que ambas partes ganen en lo fundamental.

• Estar atentos a la realidad

Al igual que las nociones de cambio, la noción de "realidad"⁶ está en el centro de los

⁵ Cascón Soriano, P. (2000). Educar para la paz y el conflicto. *Cisspraxis*. Barcelona

⁶ Kourilsky, F. (2004). Coaching. Cambio en las organizaciones. *Pirámide*



debates filosóficos y científicos. Para los positivistas, que dominaban el mundo científico hace algún tiempo, los datos de la realidad eran datos que se imponían al observador: éste no los construía, simplemente los recibía.

Hoy día, desde los conceptos teóricos, el consenso parece claro: los datos no pueden ser objetivos, ya que el observador tiene una influencia determinante sobre lo que pretende observar. La realidad que aprehendemos, el mundo que comprendemos, son en realidad signos de nuestra mente. El mundo real se nos escapa, ya que nunca tenemos acceso a la realidad, sino a imágenes de la misma.

Para los constructivistas el observador construye los datos de la realidad. Insisten en el hecho de que no hay una lectura verdadera o falsa de la realidad, sino simplemente lecturas que nos ayudan y multiplican nuestras posibilidades y otras que las limitan.

Por tanto, la realidad externa, en su objetividad, no nos es accesible⁷.

La forma como vemos las cosas, es sólo la forma como las vemos. Nada nos permite decir cómo las cosas son.

- La forma como vemos las cosas habla del tipo particular de observador que somos.

- Somos observadores diferentes. Cada observador observa ciertas cosas y no observa otras. Cada observador posee fortalezas y debilidades.

- Sólo podemos intervenir en un mundo que somos capaces de observar.

- La importancia ética de la noción de observador establece modalidades de convivencia y trabajo diferentes.

⁷ Newfield Consulting (2003). Trabajo en equipo (documento sin publicar). Newfield

- Trata de forma distinta, sin restarles legitimidad, al disidente y al innovador.

- La presunción de que mi posición es la "correcta", hace de coartada a la violencia y a la imposición.

La presunción de disponer de la "verdad" nos crea la ilusión de tener derechos sobre quien no coincide con nosotros. Como señala Humberto Maturana (Newfield Consulting, 2003)⁸, **"toda reivindicación de verdad se traduce en una exigencia de obediencia para quien no coincide con quién presume de poseerla"**, y ello define una particular modalidad de relaciones sociales y convivencia humana.

Cuando, a partir de una determinada forma de observar o interpretar las cosas, logramos los resultados que buscamos, suponemos que nuestra interpretación es verdadera. Usamos la práctica como criterio de verdad.

Sin embargo, la práctica no puede demostrar la verdad de nada. El único criterio que nos provee la práctica es un criterio de poder; o lo que es igual, por las posibilidades que sean capaces de abrir y de cerrar. Determinadas interpretaciones parecerán verdaderas hasta que aparezcan otras diferentes y más poderosas, momento en el cual aquellas nos parecerán falsas.

Cada vez que presumimos de haber alcanzado la verdad nos relajamos y disminuimos el interés en examinar el poder de interpretaciones alternativas. Limita nuestra capacidad de innovación y la capacidad de contribuir al desarrollo de interpretaciones más poderosas que las que disponemos.

El criterio para optar por diferentes interpretaciones no es la verdad, sino el tipo de convivencia que deseamos establecer con los demás y que debe regirse por el principio ético de respeto mutuo, basado en normas de mutua legitimidad.

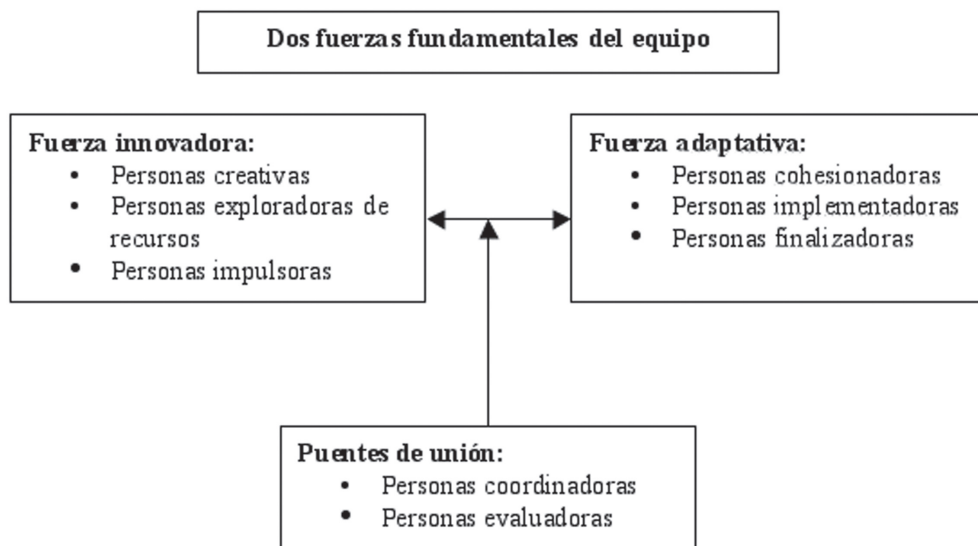
⁸ Op. Cit.

5. LOS ROLES EN EL EQUIPO DE TRABAJO

Los roles son papeles o formas de comportamiento que las personas adoptan cuando se relacionan con otras. Algunos roles son instantáneos y otros son expresión de rasgos

de personalidad y, por tanto, son permanentes. Una persona puede adoptar más de un rol al mismo tiempo e incluso ir cambiando de rol en función de la evolución del equipo.

En función de la tipología de los individuos, en el grupo se distinguen los centrados en la tarea, los centrados sobre la interrelación o



en el mantenimiento del grupo y los negativos centrados en comportamientos individuales.

No vamos a profundizar en las diferentes funciones que existen dentro de estos grupos de roles; sin embargo, sí que queremos indicar aquellas que pueden hacer que un equipo sea altamente eficaz. Así, en el estudio recogido por Aritzeta (2005)⁹, se señalan las siguientes funciones como determinantes para un equipo:

⁹ Aritzeta, A. (2005). Desmontando mitos del trabajo en equipo: principios básicos para un trabajo en equipo eficiente (documento sin publicar). Universidad del País Vasco

Identificando las nueve funciones determinantes del equipo

- Crear
- Explorar
- Impulsar
- Coordinar
- Evaluar
- Cohesionar
- Implementar
- Finalizar
- Especializar



1. Aportar soluciones creativas al equipo.
2. Buscar recursos exteriores para el equipo.
3. Impulsar el trabajo del equipo
4. Coordinar el equipo
5. Evaluar las diferentes aportaciones de las personas en el equipo
6. Cohesionar al equipo
7. Transformar las ideas en acciones
8. Revisar y finalizar los trabajos
9. Aportar experiencia e información técnica

6. OTRAS VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Hemos intentado aportar un breve repaso de lo que supone trabajar en equipo. Siempre teniendo en cuenta que supone un proceso de aprendizaje, que este proceso atraviesa por varias fases y que la reflexión sobre este tema supondría más espacio para poder describir otras variables.

No quisiera finalizar sin indicar, al menos, aquellas que tienen que ver con el dominio de la interacción y que tienen que ver cómo manejamos mi emocionalidad, mi corporalidad y mi lenguaje (traducido en conversaciones) en la comunicación con los compañeros/as de trabajo.

Este listado no pretende ser exhaustivo, pero sí persigue la posibilidad de pararse a reflexionar sobre mi competencia profesional. Intenta generar una mirada diferente sobre aquellas situaciones, sensaciones, malestares o satisfacciones que nos suceden a diario en el contacto que se establece en el trabajo en equipo.

Así, pues, indicamos a continuación dichos factores (Newfield Consulting, 2003)¹⁰:

1. Los factores del espacio emocional

- La tasa de Positividad/Negatividad
- El eje emocional del aprendizaje
 - Humildad vs. Arrogancia
- El eje emocional de la gestión de diferencias
 - Respeto vs. Invalidación
- El eje emocional del presente
 - Confianza vs. Miedo
- El eje emocional del pasado
 - Aceptación vs. Resentimiento
- El eje emocional del futuro
 - Ambición vs. Resignación

2. Equilibrio entre indagación y proposición

- Las modalidades del habla

3. Competencias declarativas básicas

- Declaración del SI
- Declaración del NO
- Declaración del NO SE
- Declaración de ERROR
- Declaración de DISCULPAS
- Declaración de RECONOCIMIENTO/APRECIO
 - Declaración de PROBLEMA ("Esto no va bien, hay que hacer algo")

4. Los juicios y el arte de la retroalimentación

- Fundamentación de juicios
- Entrega de juicios
- Recepción de juicios

¹⁰ *Op. Cit.*



5. Coordinación de acciones

- El arte de pedir y ofrecer
- El ciclo de la promesa y sus competencias
- El rediseño de procesos
- ¿Cómo sabemos que lo estamos haciendo bien?

- ¿Qué cambios incorporo en función del feed-back que obtengo?

6. El diseño de conversaciones

- Conversaciones que generan sentido
- Conversaciones de generación de posibilidades
- Conversaciones de coordinación de acciones
- Conversaciones de construcción de relaciones

7. Las rutinas defensivas del callar

- Brecha y correspondencia entre el pensar y decir

- El valor de la palabra

8. El diseño de la corporalidad

- El cuerpo como presencia e identidad
- El cuerpo como condición de posibilidad de comportamiento
- El cuerpo como memoria

7. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN UTILIZADA

Argyris, Chris (1993). *Como vencer las barreras organizativas*. Díaz de Santos

Aritzeta, A. (2005). *Desmontando mitos del trabajo en equipo: principios básicos para un trabajo en equipo eficiente* (documento sin

publicar). Universidad del País Vasco

Belbin, Meredith (1993). *Roles de equipo en el trabajo*. M. Belbin

Cascón Soriano, P. (2000). *Educación para la paz y el conflicto*. Cisspraxis. Barcelona

Comas, D. (1994). *Criterios y normas para la homologación de comunidades terapéuticas profesionales para toxicómanos*. APCTT

De Bono, Edward (1988). *Seis sombreros para pensar*. Granica

Euskalit (2004). *Equipos de mejora y herramientas*. Euskalit

Ibarzabal, E. (1998). *La pasión de mejorar. Si seguimos igual sólo conseguiremos lo mismo*. Díaz de Santos

Kourilsky, F. (2004). *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Pirámide

Newfield Consulting (2003). *Trabajo en equipo* (documento sin publicar). Newfield

Surdo, Eduardo (1997). *La magia de trabajar en equipo*. Cierzo. Madrid

Todorov, Tzvetan (1995). *La vida en común*. Taurus

Varios (1995). *Reflexiones sobre la situación actual de las comunidades terapéuticas* (documento sin publicar). APCTT-Universidad de Deusto

Webgrafía

www.aulafacil.com/Trabequipo/CursoTrabequipo.htm

www.sht.com.ar/sermejores/sermejor1.htm

<http://www.edualter.org/material/de-nip2004/pedagogic.htm>

<http://www.newfieldconsulting.com/>

<http://www.euskalit.net/nueva/index.php>

<http://www.belbin.com/Espanol/belbin-faq-es.html>